

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Ludmila Pešulová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Ludmila Pešulová

Problematika Age managementu v MŠ

Age management issue in kindergarten

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 30. 04. 2014

.....
Ludmila Pešulová

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat účastníkům mého výzkumu za vstřícnost, ochotu a čas, který mi věnovali. Děkuji také své rodině za podporu, kterou mi věnovali během celého studia.

.....
Ludmila Pešulová

ABSTRAKT:

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení pracovníků s ohledem na jejich věk a možnosti, neboli konceptem Age managementu v provozech mateřských škol, konkrétně směrem k učitelkám mateřských škol ve věkové kategorii 50 plus.

Koncept Age managementu vychází z demografických změn, stárnutí populace, nízké porodnosti a prodlužování věku. Z důsledků těchto změn vyplývá potřeba udržet v zaměstnání co nejdéle i starší pracovníky. Principy Age managementu zohledňují individuální potřeby a přístup k pracovníkovi na základě jeho věku, schopností a potenciálu. Při řízení pracovníků 50 plus založeném na konceptu Age managementu se aplikují různá opatření a metody, které mají vést k vytváření podmínek, vedoucích k zlepšení pracovních podmínek i kvality života starších zaměstnanců.

V této práci se formou kvalitativního výzkumu věnuji analýze řízení učitelek 50 plus z pohledu Age managementu ve třech mateřských školách. Hlavní výzkumná otázka byla: *„Používají vybrané ředitelky mateřských škol nástroje Age managementu?“* Z hlavní výzkumné otázky dále vyplynuly dílčí výzkumné otázky, na které hledám odpovědi dále v textu.

Provedeným výzkumem jsem zjistila, že ředitelky zkoumaných mateřských škol i přes neznalost pojmu a principů Age managementu některé z jeho nástrojů již využívají. Hlavním zjištěním je dále fakt, že i v provozech mateřských škol lze začít využívat některé z nástrojů Age managementu v souvislosti s nastávajícími demografickými změnami.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Age management, nástroje Age managementu, učitelky mateřských škol 50 plus

ABSTRACT:

This bachelor's composition is engaged with an issue of workers management considering their age and opportunity alias Age management concept of kindergarten operation, particularly inquiring into kindergarten teachers of a category 50 plus age.

Age management concept comes out from demographic transitions, population aging, low birth rate and age prolongation. The result of consequences of these changes is a need to keep even the older workers in their jobs as long as possible. Fundamentals of Age management view to individual needs and approach to worker on behalf of his age, abilities and his force function. When managing employees 50 plus based on a concept of Age management different procurement and methods are being applied, which should lead to improvement of working conditions as well as life quality improvement of elder workers. Using a form of Qualitative research work in three kindergartens.

I have dedicated this composition to Analysis of Teachers 50 plus. Management from Age management perspective. The main research question was: "Do kindergarten directors use implements of Age management?" Out of this main research question are emerging further subquestions.

I am looking for their answers further in this document. Through the research I have found out kindergarten directors even without knowing Age management term and principles are making use of some of its implements already. Further on, my main finding was a fact it is possible to start using some of the Age management implements in connection with forthcoming demographic changes even in Kindergarten operations.

KEYWORDS:

Age management, Age management implements, kindergarten teachers 50 plus

Obsah

| | |
|---|----|
| Obsah | 15 |
| Úvod..... | 9 |
| Teoretická část | 11 |
| 1 Demografický vývoj společnosti | 11 |
| 1.1 Koncepce řešení problému stárnutí obyvatelstva..... | 14 |
| 2 Age management a jeho význam pro společnost..... | 16 |
| 2.1 Klíčové úrovně Age managementu | 17 |
| 2.2 Osm pilířů Age managementu | 18 |
| 2.3 Varianty využití Age managementu v organizacích | 19 |
| 2.3.1 Diverzita pracovníků v organizacích..... | 20 |
| 2.3.2 Podmínky pro možnosti využití Age managementu ve firmě | 20 |
| 2.3.3 Východiska strategie využití Age managementu v organizaci..... | 22 |
| 2.4 Projekty zaměřené na stárnoucí pracovníky v národní a regionální úrovni | 23 |
| 2.5 Nástroje Age managementu | 24 |
| 2.5.1 Pracovní schopnost | 25 |
| 2.6 Shrnutí teoretické části | 27 |
| Výzkumná část..... | 28 |
| Úvod..... | 28 |
| 3 Cíl výzkumu..... | 29 |
| 3.1 Vymezení dílčích témat..... | 29 |
| 3.2 Výběr respondentů | 31 |
| 3.3 Vstup do terénu a sběr dat | 32 |
| 3.4 Analýza dat..... | 32 |
| 3.5 Dílčí výzkumná témata | 33 |
| 3.5.1 Znalost pojmu Age management..... | 33 |
| 3.5.2 Přijímací řízení, výběr a získávání pracovníků | 33 |
| 3.5.3 Rozsah pracovních úvazků pedagogů 50 plus..... | 36 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.5.4 | Další vzdělávání pedagogických pracovníků 50 plus | 37 |
| 3.5.5 | Podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí | 38 |
| 3.5.6 | Uspokojení z práce a motivace starších zaměstnanců, odměňování | 39 |
| 3.5.7 | Odchod do starobního důchodu | 41 |
| 3.5.8 | Specifika školského prostředí | 43 |
| 4 | Závěr | 44 |
| | LITERATURA | 47 |
| | INTERNETOVÉ ZDROJE | 49 |
| | PRÁVNÍ PŘEDPISY | 50 |
| | PŘEHLED GRAFŮ A TABULEK | 51 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 52 |
| | Příloha | 53 |

Úvod

V současné době dochází díky pokrokům v lékařské vědě, kterými jsou hlavně nové léky a léčebné metody, informovanosti populace o zdravém životním stylu a snížením porodnosti, k prodlužování života a tím pádem k nárůstu osob ve věku nad padesát let. Podle demografických expertů se tato skupina obyvatel stane v následujících desetiletích, co do počtu, nejsilnější skupinou občanů. Tyto skutečnosti nutně vedou k zvyšování věkové hranice pro odchod do důchodu a s tím související nutnost uzpůsobování podmínek pro zaměstnávání takovýchto pracovníků.

Téma bakalářské práce Problematika Age managementu v provozech mateřských škol jsem si vybrala právě s ohledem na tuto skutečnost, a s neexistencí podobně zaměřené práce popisující aplikování strategií Age managementu do výše uvedených provozů. Věkové průměry učitelek mateřských škol vykazují stále vyšší čísla a z nich vyplývá potřeba nastolenou situaci řešit.

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda jsou v provozech mateřských škol, konkrétně směrem k učitelkám 50 plus, možnosti k využívání strategie Age managementu. Hlavní výzkumná otázka zní: *„Používají vybrané ředitelky mateřských škol nástroje Age managementu?“*

Teoretickou část zaměřím na popis demografického vývoje a legislativního rámce problematiky Age managementu, na koncepci řešení problémů stárnutí, objasnění pojmu Age management, popsání klíčových úrovní Age managementu, pilířů Age managementu, možností využití Age managementu v organizacích, nástrojů Age managementu.

Ve výzkumné části se kvalitativní metodou zaměřím na zmapování stavu ve třech různě velkých mateřských školách v souvislosti s využíváním nástrojů Age managementu, se znalostí pojmu Age management u ředitelek těchto škol, s vnímáním

problematiky věku u učitelek jmenovaných škol a následnou možnou implementací principů Age managementu do provozu mateřských škol.

V závěru práce se pokusím shrnout poznatky z kvalitativního výzkumu s náčrtem možného doporučení využití nástrojů Age managementu v provozu mateřských škol.

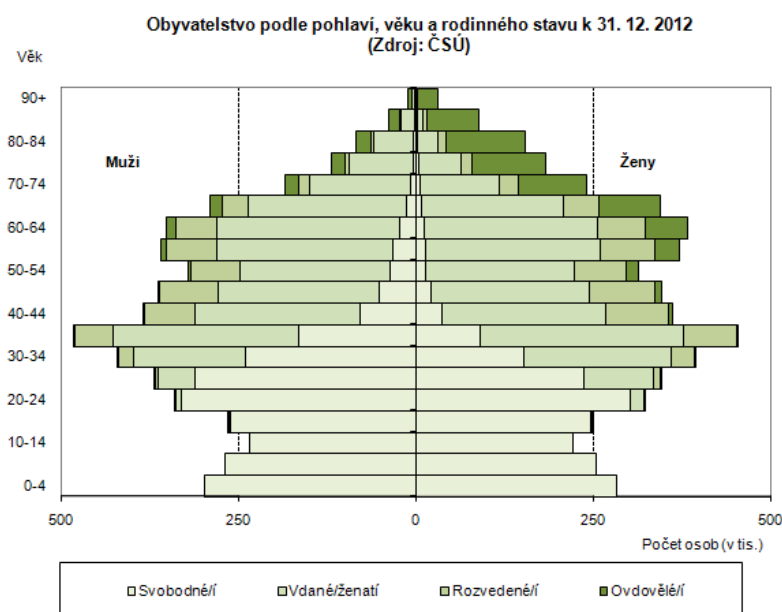
Teoretická část

1 Demografický vývoj společnosti

Česká, ale i evropská společnost vůbec, stárne. Z demografického hlediska se toto děje ze dvou důvodů. Jak uvádí Ilmarinen (2008, s. 19), „stárnutí populace a pracovní síly je důsledkem poklesu porodnosti a zvýšením průměrné délky života.“ Údaje o počtu a složení obyvatel České republiky vycházejí ze sčítání lidu, domů a bytů z roku 2011, které vyplývalo z nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 763/2008 a které stanoví, že sčítání probíhá ve všech členských zemích jednou za deset let počínaje rokem 2011, přičemž další referenční roky bude určovat komise EU (dostupné ze *scitani.cz*).

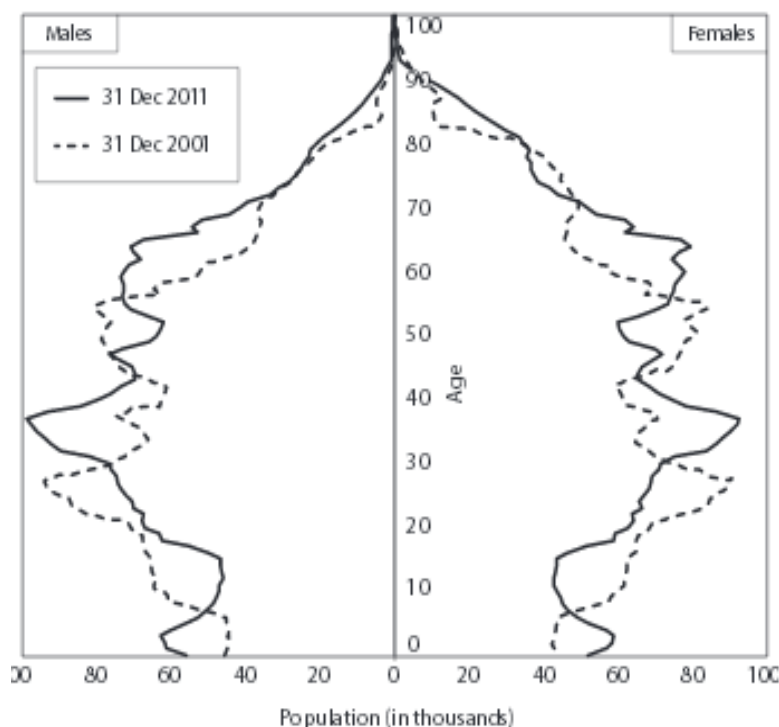
V následujícím grafu (Obr. č. 1) je patrné silné zastoupení obyvatelstva ve věku 34 – 44 let, prognóza ČSÚ předpokládá rapidní nárůst osob ve věku 65 let a více do roku 2065, kdy by měl být podíl těchto osob třetinový.

Obr. č. 1: Obyvatelstvo podle pohlaví, věku a rodinného stavu k 31. 12. 2012



Následující graf (Obr. č. 2) ukazuje rozdíl a posun ve věkové struktuře obyvatelstva mezi roky 2001 a 2011. Zde je zřejmý posun a nárůst lidí ve skupině 40 let a více. Této skupiny se bude v nejbližší době týkat prodlužování věku odchodu do důchodu a s tím posunutí pracovní kariéry.

Obr. č. 2: Věková struktura obyvatelstva k 31. 12. 2001 a 31. 12. 2011



Zdroj: Kačerová, Němečková, 2012, s. 338

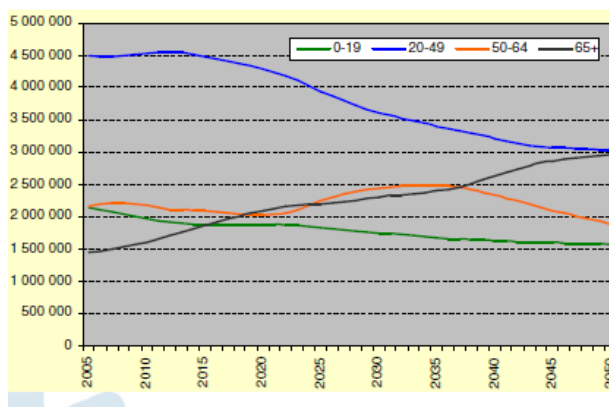
Dle materiálů o demografickém vývoji v českých zemích dochází od 18. století k postupnému prodlužování délky lidského života, a zvyšování počtu osob, které se dožívají vyššího věku. Odhaduje se, že v 18. století se lidé dožívali průměrně 25 až 28 let, v polovině 19. století již více než 30 let, na počátku 20. století již 40 let a na konci 20. století je to 73 let (Fialová, 1996, s. 175).

Z prognózy populačního vývoje České republiky vytvořené na katedře demografie a geodemografie přírodovědecké fakulty UK vyplývá zrychlování procesu absolutního stárnutí obyvatelstva, které popisuje Fialová (1996, s. 376) jako „objektivní

demografický proces; zčásti je nutným následkem prodlužování lidského života, jeho rychlé tempo je však důsledkem nepravidelností ve věkovém složení obyvatelstva. Pokud lidé vítají prodloužení života, musí se smířit s delším časovým obdobím ekonomické aktivity, protože i doba pobírání důchodu se prodlužuje.“ Přibývá počet osob ve vyšším věku. Obyvatelstvo ve věku nad 60 let vzroste v letech 1995 – 2020 z 1,859 milionu na 2,760 milionu (Fialová, 1996, s. 376). Dle prognózy populačního vývoje České republiky na období 2008 – 2070 (Burcin, Kučera, 2010, s. 29) bude věková kategorie seniorů, tedy věková kategorie nad 65 let, jedinou rostoucí částí populace. S ohledem k tomuto faktu a k potřebě zajištění dostatečného množství pracovních sil vzniká požadavek většího pracovního zapojení starších pracovníků (50 plus).

V následujícím grafu (Obr. č. 3) je znatelný nárůst seniorské populace 65 let plus do roku 2050. Podíl mladé složky populace do 19 let bude mírně klesat, zatímco skupina obyvatel mezi 20 - 49 lety zaznamená pokles výrazný. Obyvatelé ve věku 50 – 64 let zaznamenají nárůst a poté pokles.

Obr. č. 3: Vývoj věkové struktury obyvatelstva ČR v letech 2005-2050 dle prognózy ČSÚ (2009)



Zdroj: Age management pro práci s cílovou skupinou 50+

1.1 Koncepce řešení problému stárnutí obyvatelstva

Česká republika je jednou z nejrychleji stárnoucích populací. Centrálním problémem budoucího populačního vývoje bude tedy stárnutí obyvatelstva. Vzhledem k specifickým rysům dosavadní reprodukce lze očekávat velice intenzivní průběh tohoto procesu. Autoři studie o populačním vývoji České republiky (Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2008-2070) důrazně apelují, aby výsledky prognózy byly přijímány s vážností a aby se kompetentní orgány zabíraly vypracováním a realizací koncepcí efektivní státní politiky směřující k vytváření základních životních podmínek mladých lidí, aktivní (i)migrační a integrační politiky státu, sociální, rodinné, zdravotní politiky státu a to zejména, ale nikoliv však pouze, v oblasti péče o seniory ve vyšším a vysokém věku a plnohodnotné reformy důchodového systému (Burcin, Kučera, 2010, s. 30).

Jednou z koncepcí směřující k přípravě na řešení problému stárnutí obyvatelstva a prodloužení odchodu do starobního důchodu je Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017. Objevuje se zde definice základních priorit pro následující období, konkrétní cíle a opatření, spolu s časovým harmonogramem a odpovědností. Tento dokument je hlavním výstupem Evropského roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity, vyhlášeným roku 2012 Evropským parlamentem a Radou.

V důsledku demografických změn vyznívá potřeba udržet osoby starší 50 let na pracovním trhu co nejdéle, vytvořit jim adekvátní podmínky na všech úrovních systému. Součástí dokumentu je i vytvoření komplexní strategie podporující ekonomickou aktivitu starších pracovníků a vhodné nastavení důchodového systému. Vizi části plánu zaměřeného na vytváření vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance 50 plus je: „Senioři jako zkušení, vysoce odborní a vyzrálí pracovníci na trhu práce včetně existujících flexibilních podmínek pro jejich postupný přechod z pracovní aktivity do starobního důchodu“ (Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí, 2010, s. 17). Důchodová reforma do budoucna počítá s přenesením části

zodpovědnosti za hmotné zabezpečení na stáří ze státu na jedince, a proto musí vytvářet vhodné podmínky pro uskutečňování této myšlenky.

Posouvání hranice odchodu do starobního důchodu je důsledkem snižujícího se počtu lidí v produktivním věku a zvyšujícím se podílem lidí v postproduktivním věku. Tím se posouvá pracovní kariéra člověka. Zákon č. 306/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění s účinností od 1. ledna 2010 zavádí plynulé pokračování v postupném zvyšování důchodového věku na 65 let u mužů a žen, které nevychovaly žádné nebo jedno dítě, a 62 až 64 let u žen podle počtu vychovaných dětí, pokud vychovaly alespoň dvě děti. Pro později narozené ročníky dochází k postupnému navyšování věku odchodu do důchodu, až k úplnému sjednocení bez ohledu na pohlaví a počet vychovaných dětí pro ročníky narozené v roce 1977 na 67 let. Dále tento zákon mimo jiné zpřísňuje podmínky pro odchod do předčasného důchodu a zvyšuje potřebnou dobu důchodového pojištění z 25 na 35 let. (zdroj: www.mpsv.cz)

2 Age management a jeho význam pro společnost

Pokud Česká republika bude chtít v budoucnu dosahovat hospodářského růstu a udržet důchodový systém, bude se muset učit co nejvíce využít i starší pracovníky.

Z výše uvedených skutečností vyplývá potřeba zaměřením se na kategorii pracovníků 50 plus, neboť v nejbližších letech vyplyne potřeba ponechat tyto lidi co nejdéle zapojené na trhu práce. I když v porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie má Česká republika stále relativně nízkou nezaměstnanost, vzhledem k věkové struktuře obyvatelstva lze očekávat zvýšené počty zaměstnanců, ale i nezaměstnaných ve věku 50 plus. Dle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 13) se díky odlišnosti vzdělanostní struktury této věkové kategorie, která se výrazně liší od vzdělanostní struktury mladší generace, lze obávat o znevýhodnění této skupiny na trhu práce. Z doposud zaměstnavateli přehlížené skupiny zaměstnanců se stává důležitá kategorie, která vyplní mezery na pracovním trhu.

„Pracovat do vyššího věku budou muset být ochotnější i samotní občané“, uvádí Cimbálníková a kol. (2012, s. 13).

S ohledem k tomuto faktu a na základě požadavků přichází Age management jako nástroj „podpory komplexního přístupu k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti“ (Cimbálníková a kol., 2012, s. 14). Pokud se nezmění postoje obou stran - zaměstnanců 50 plus i zaměstnavatelů, ubude v České republice významně pracovních sil. Do roku 2050 by podle prognóz mohl jejich počet klesnout až o 40% (Cimbálníková a kol., 2012, s. 45).

Age management je vymezován jako řízení zohledňující věk zaměstnanců (Cimbálníková a kol., 2012, s. 14). Dle Ilmarinena, (2008, s. 120), „vyžaduje věkový management (Age management) při řízení každodenní práce, při plánování a organizování práce, brát do úvahy věk zaměstnanců a faktory související s věkem; každý – bez ohledu na svůj věk – tedy může dosáhnout profesní a organizační cíle ve zdraví a bezpečně.“ Age management tedy vytváří podmínky, které zohledňují věk

(jakýkoliv – specificky pak ke starším pracovníkům) na úrovni politické i organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí (Cimbálníková a kol., 2012, s. 33). Souhrnem se dá tedy říci, že Age management vytváří strategie, různorodá opatření a přístupy k problematice zaměstnávání pracovníků 50 plus, k vytváření vhodných podmínek pro jejich práci, k jejich udržování a rozvíjení v organizaci, k pochopení individuálnosti věku.

2.1 Klíčové úrovně Age managementu

Řízení stárnoucí pracovní síly je předmětem zájmu na mnoha úrovních, přičemž každá úroveň má jinou motivaci a specifika. Mezi hlavní úrovně řízení stárnoucí pracovní síly patří úroveň národní/regionální, úroveň organizace/podniku a úroveň osobní/individuální.

Úroveň národní/regionální řeší stárnutí společnosti jako jev ohrožující sociální rozvoj. Důležité je sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, řešení problémů stárnutí populace v oblasti zdraví, produktivity práce. (Cimbálníková a kol., 2012, s. 35). Další z výzev je poukázání na možnosti, přínos a roli starších lidí v rodině, ekonomice a celé společnosti (Cimbálníková, Fukan, Jokešová a kol., 2011, s. 41).

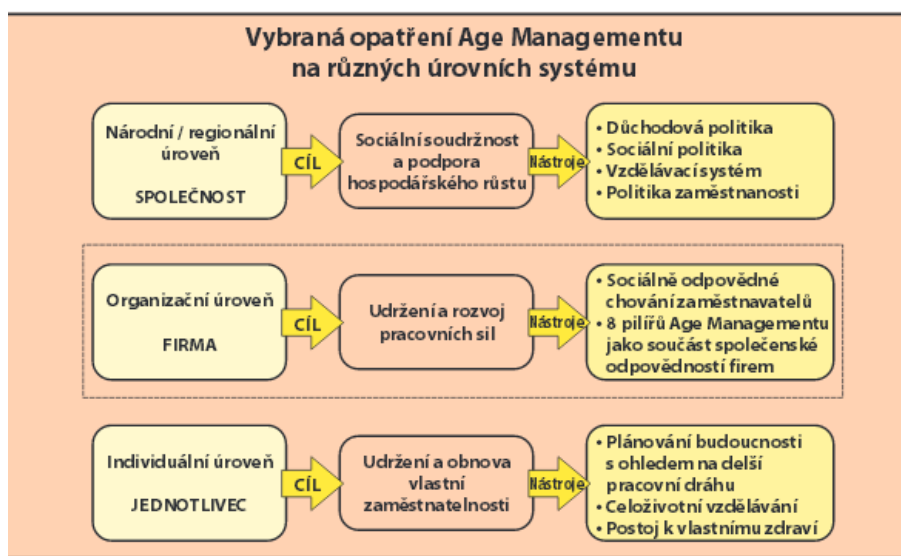
Pro úroveň organizační/firemní se Age management stává nástrojem zvyšování produktivity práce, schopností a potřebou udržet si pracovníky s dovednostmi přizpůsobovat se požadavkům podniku. Zaměstnavatelé si musí uvědomit nutnost věkové diverzity na pracovišti, přednosti starších pracovníků.

Úroveň osobní/individuální se dá specifikovat větou: „Zájmem jednotlivce je udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti“, (Cimbálníková, Fukan, Jokešová a kol., 2011, s. 55).

Vlivem demografických změn je nutné počítat s dlouholetou pracovní dráhou, s nutností akceptace změny povolání či profese v průběhu pracovní kariéry. Vhodnými aktivitami a motivací, celoživotním vzděláváním a zdravým životním stylem bude možné dosáhnout spokojenosti jak s osobním, tak profesním životem. Pro jednotlivce

bude vhodné naučit se využívat výhody svého věku, jako jsou zkušenosti, nadhled a odstup, schopnost rozvážně vyjednávat v situacích, které už někdy prožil a řešil.

Obr. č. 4: Úrovně Age managementu



Zdroj: Cimbálníková a kol., 2012, s. 34

2.2 Osm pilířů Age managementu

Důsledkem demografických změn ve společnosti a v zájmu zachování konkurenceschopnosti, dosažení udržitelného růstu a produktivity je nezbytné, aby organizace začaly věnovat dostatečnou pozornost stárnoucí pracovní síle. Jejím nástrojem může být právě Age management. Pro úspěšnost myšlenky Age managementu je důležitá souhra zájmů na všech úrovních vycházejících jak z národní politiky, přes respektování specifik organizace až k individuálnímu charakteru pracovní síly v organizaci.

Experti finského institutu pracovního zdraví identifikovali osm pilířů Age managementu (Cimbálníková a kol., 2012, s. 39), které se navzájem ovlivňují a které mohou pomoci k zavedení Age managementu v organizaci:

Dobrá znalost problematiky věku – personalisté si jsou vědomi problémů spojených s budoucností stávající pracovní síly, např. stárnutí zaměstnanců, předčasný odchod do důchodu, nedostatek nových pracovníků

Vstřícný postoj vůči věku – vedoucí pracovníci umí využít znalosti stárnoucích zaměstnanců, mají vůči nim kladný postoj

Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti – odpovědnost přistupovat individuálně k pracovníkům všech věkových kategorií

Kvalitní a funkční věková strategie – v organizaci existuje spolupráce mezi různě starými lidmi, celoživotní vzdělávání, rovnoprávnost lidí různého věku

Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pracovat – motivace a vůle pracovníků setrvat u organizace až do odchodu do důchodu

Vysoká úroveň kompetencí – zabezpečení předávání zkušeností starších pracovníků mladším

Dobrá organizace práce a pracovního prostředí – organizace práce, pracovní doba, pracovní prostředí po fyzické i sociální stránce odpovídají potřebám zaměstnanců různého věku

Spokojený život – uznání, pracovní pohoda, kvalita života starších pracovníků, důstojný odchod do důchodu

2.3 Varianty využití Age managementu v organizacích

V této kapitole se chci zabývat možnostmi využití Age managementu v organizacích, východisky pro jeho zavedení, přínosem strategie Age managementu pro organizace, popsáním slabých a rizikových, silných a zvýhodňujících faktorů pracovníků 50 plus. Na závěr popíšu nástroje Age managementu a možnost implementace Age managementu do organizace.

2.3.1 Diverzita pracovníků v organizacích

Diversity je anglický termín pro různorodost, rozmanitost, rozdílnost nebo odlišnost. „Původní anglický pojem má ale širší význam: označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti, a to zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál“ (Velíšková, 2007, s. 16). Během posledních let je na firmy vyvíjen tlak na zaměstnávání vyššího počtu žen, příslušníků menšin, starších pracovníků a lidí různých národností.

„Diversity management je proces změny konceptu řízení, který vyžaduje řadu předpokladů, ovlivňuje celou podnikovou kulturu a cíleně ji mění, je nástroj podnikového vedení organizace, který jako souhrn opatření vede k tomu, že organizace odlišnosti akceptuje, respektuje a využívá je jakožto pozitivní přínos k dosažení úspěchu firmy,“ uvádí ve svém pracovním materiálu „Informace o problematice diverzity a Diversity management“ tým pod vedením Tomáše Sokolovského (Sokolovský a kol., 2009, s. 6 – 7). V tomto dokumentu je poukázáno na důležitost vnímání věkové diverzity v kontextu dalšího vývoje pracovního trhu v České republice a obsahující tedy i principy Age managementu.

Prioritním záměrem Age managementu je „udržet a dále rozvíjet lidské zdroje v souladu s potřebami organizace a individuálními možnostmi pracovníků vzhledem k věku“ (Cimbáliková a kol., 2012, s. 99). Zabývat se podporou celoživotního vzdělávání, vytvářením podmínek pro zaměstnávání starších osob a umožnit předávání znalostí mezi generacemi je tedy hlavním úkolem Age managementu.

2.3.2 Podmínky pro možnosti využití Age managementu ve firmě

Před zavedením principů Age managementu do firmy musí předcházet analýza vnitřních a vnějších podmínek ovlivňujících úspěch implementace Age managementu v organizaci.

2.3.2.1 Vnitřní podmínky

Jak uvádí Cimbálníková a kol. (2012, s. 115) mezi důležité vnitřní faktory umožňující prosazování principů Age managementu patří firemní kultura (dle Tureckiové, 2004, s. 133 je firemní kultura „soubor základních představ a očekávání, která mají jednotlivci o svém uplatnění v podniku a které vyplývají z jejich motivace, schopností a očekávání na základě studia, předchozí pracovní zkušenosti či pod dojmem informací o firmě“). Některé organizace zjistily, že postupným zaváděním vzorců a norem vycházejících z Age managementu se zlepšují komunikační kanály a sdílení informací mezi pracovníky. To dále posiluje schopnost společného sdílení kultury a hodnotového systému organizace (dle Cimbálníkové a kol., 2012, s. 100). Dalším vnitřním faktorem je též zvolená strategie organizace. Jedná se o plánování v oblasti řízení lidských zdrojů, finančních prostředků a s tím spojeným dostatečným počtem kvalifikovaných pracovníků, existencí sociálních a jiných programů podporujících rozvoj a zdraví pracovníků. Aplikace prvků Age managementu do provozu organizace může též ovlivnit činnosti, charakter výrobního procesu, časový rozvrh provozu, kvalifikaci zaměstnanců, výběr vhodných pomůcek a zařízení, rozvoj mezigenerační spolupráce.

2.3.2.2 Vnější podmínky

Mezi vnější podmínky ovlivňující využití Age managementu v organizaci patří vývoj trhu práce v regionu, populační struktura regionu, věkové a vzdělanostní složení ekonomicky aktivní části obyvatelstva regionu, prostorová mobilita obyvatelstva. Další vnější faktory existují až na vládní úrovni, patří mezi ně imigrační politika státu, legislativa týkající se zaměstnávání osob 50 plus a další. (Kociánová, 2012)

2.3.3 Východiska strategie využití Age managementu v organizaci

Další zásadní podmínka před zavedením Age managementu do organizace je dobrá znalost silných a slabých stránek pracovníků 50 plus, týkajících se přínosu, případně rizik pro organizaci - tzv. SWOT analýza, kde se kromě výše uvedených stránek objevují ještě příležitosti a hrozby pro pracovníky 50 plus.

Dle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 105) se „ukazuje, že mezi nejvýznamnější faktory, které pozitivně ale i negativně ovlivňují rozhodování managementu o zaměstnávání pracovníků nad 50 let, patří jejich zkušenosti, vztah k práci a k firmě, jazyková a počítačová bariéra, fyzické a osobnostní předpoklady.

2.3.3.1 Zkušenosti jako priorita

Mezi nejvýraznější klad těchto pracovníků patří s určitostí jejich dlouholetá zkušenost a praxe v oboru, které bývají často důležitější než teoretické znalosti. Mezi další výhody patří vytvořené kontakty, povědomí o vývoji oboru a znalost konkurenčního prostředí. Obecně se dá též říci, že mají větší rozhled v oboru. (Cimbálníková a kol. 2012, s. 104)

2.3.3.2 Loajální pracovníci 50 plus

Dalším bonusem pracovníků 50 plus je kladný vztah k práci a k podniku. Tito pracovníci bývají vděční a poctiví, udržení práce má pro ně větší význam než kariérový postup. Zkušenost těchto pracovníků bývá základem nadhledu, který často pomáhá k pozitivnímu řešení mezigeneračních problémů mezi zaměstnanci. V nepřehledných situacích si tyto pracovníci dokáží zvolit správné priority (Veřejná správa, Janíčková, 2012, s. 13).

2.3.3.3 Nedostatky pracovníků 50 plus

Mezi ty nejčastější nedostatky pracovníků 50 plus patří nedostatečná jazyková vybavenost, malá počítačová gramotnost a navzdory dlouholeté pracovní zkušenosti a praxi i možné kvalifikační nedostatky. S rostoucím věkem přibývají též zdravotní problémy a s tím spojený předpoklad delších pracovních neschopností. Postupem času též klesá fyzický výkon, který se může stát až zásadní překážkou pro vykonávání povolání. (Cimbáliková a kol., 2012, s. 103)

2.4 Projekty zaměřené na stárnoucí pracovníky v národní a regionální úrovni

Na všech výše uvedených skutečnostech může personalista, či jiný pracovník sestavující pracovní týmy stavět a snažit se vytvořit opravdu věkově diverzifikovaný tým, který vzájemných doplňováním dokáže přinést organizaci mnohem lepší ekonomické výsledky. Bez pobídek státu a nařízení směrem k zaměstnavatelům se toho ale ve větší míře nedočkáme. Ve Francii byly zavedeny od ledna roku 2013 generační smlouvy. Zaměstnanec senior se zaváže, že v průběhu pěti let věnuje čtvrtinu svého pracovního času začínajícímu pracovníkovi ve věkové kategorii do 30 let. Starší pracovník si místo udrží, začínající získá a firma obdrží od státu finanční příspěvek ve výši 2000,- EUR. Tato praxe udržuje pracovní místa starším a zaměstná mladé lidi. Smlouvy jsou odpovědí na vysokou míru nezaměstnanosti mladých lidí a odkazují na princip Age managementu v základu, tj. řízení zohledňující věk, bez nutnosti chápání pouze ve směru ke stárnoucí společnosti.

Podobně zaměřený projekt odstartoval od počátku března 2014 v Karlovarském, Středočeském a Olomouckém kraji pod názvem Generační tandem. Ke stávajícím zaměstnaným pracovníkům v předdůchodovém věku (ten, komu vznikne během maximálně následujících 18 měsíců nárok na řádný odchod do starobního důchodu) nastoupí mladí uchazeči o zaměstnání, vytvoří generační tandem, starší pracovník bude

nově nastoupivšímu dělat mentora a společně budou sdílet pracovní místo. Na takto vytvořené pracovní místo získá podnik příspěvek od Úřadu práce ve výši 24000,- Kč. Podobných projektů běží v jednotlivých krajích České republiky ale více, namátkou jen např. „Zkušenosti jsou výhodou“ a „Klíč k úspěchu v Pardubickém kraji“ v Pardubickém kraji, „Třetí kariéra“ v kraji Vysočina, „Zkušenosti pro Prahu“ v hlavním městě Praze, více http://www.mpsv.cz/files/clanky/17607/TZ_260314a.pdf

2.5 Nástroje Age managementu

Další oblastí, která má důležitou funkci pro zavedení principů Age managementu do organizace, je znalost jejich nástrojů. Ty umožňují zaměstnávání pracovníků 50 plus, s cílem co největšího využití jejich schopností a zkušeností, a jsou spojeny hlavně s obsahem a formou práce.

Mezi nástroje spojené s obsahem práce patří:

- Přizpůsobování náplně práce starším pracovníkům
- Ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků)
- Rozvoj mezigenerační spolupráce (pracovníci 50 plus jako mentoři, vedoucí týmů, koučové)
- Vzdělávání na míru schopnostem pracovníků 50 plus
- Podpora a propagace rozvoje fyzické kondice pracovníků
- Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody
- Samostatné podnikání jako vhodná alternativa ke klasickému zaměstnání

Kromě upravení obsahu pracovní činnosti je důležitá forma organizace práce. Úprava pracovní doby, či pracovní náplně může podpořit pokračování pracovní aktivity pracovníka, který již nemůže nebo nechce vykonávat pracovní činnost na hlavní pracovní poměr. Mezi nástroje spojené s formou organizace práce tedy patří:

- Přizpůsobení organizace práce
- Částečný úvazek

- Nepravidelná práce
- Kombinace práce v kanceláři a práce z domova
- Podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí
- Přizpůsobování pracovní doby
- Sdílené pracovní místo
- Projektové zaměstnávání
- Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo

(Cimbálníková a kol. 2012, s. 106.)

2.5.1 Pracovní schopnost

Pro úspěšnou implementaci nástrojů Age managementu do praxe je důležité znát pracovní schopnost zaměstnanců. Tento nový pojem zavedl finský institut pracovního zdraví na žádost Úřadu Sociální správy. Požadavek úřadu zněl: „Jak měřit lidskou schopnost pracovat během stárnutí?“ Finští vědci sestavili novou metodu, která byla nazvána jako Index pracovní schopnosti (Work Ability Index – WAI).

Pracovní schopnost je dána mnoha faktory pracovního života v každém věku, a patří tam:

- Požadavky práce (pracovní zátěž...)
- Individuální předpoklady pro zvládání práce /zdravotní stav, schopnosti)
- Pracovní podmínky organizace (fyzické, hygienické)

(Cimbálníková a kol. 2012, s. 29)

Koncept pracovní schopnosti je komplexní a na důkazech založený koncept pro delší a lepší pracovní život (Cimbálníková a kol., 2012, s. 158). Vytvořen byl tzv. dům pracovní schopnosti, který faktory působení zobrazuje.

První tři patra odkazují na možnosti jednotlivce. Jde o jeho zdraví, kompetence, postoje a motivaci. Čtvrté patro souvisí s pracovním životem. Zde se objevuje jeho

pracoviště, pracovní podmínky a styl vedení. O dobré pracovní schopnosti mluvíme, pokud jsou tyto jednotlivé segmenty v rovnováze. O tom, že jednotlivá poschodí na sebe působí, svědčí schodiště.

Ke třetímu poschodí náleží i balkon, z něhož sledujeme své okolí, rodinu a sociální síť, jež pracovní schopnost ovlivňují (Ilmarinen, 2012, s. 132). Sladění pracovního a rodinného života nabývá v posledních letech na důležitosti. Vývoj technologií, globalizace, ale i nejistota stálého pracovního místa ovlivňují pracovní prostředí. Může dojít ke změně požadavků na kompetence pracovníka. Dosáhnutí rovnováhy mezi prací a možnostmi jednotlivce je nezbytné pro pracovní život.

Nosnost celé budovy leží na prvním patře, každé zhoršení zdraví se projeví na pracovní schopnosti. Druhé patro odráží nutnost rozvíjení odborných znalostí, které se stávají predispozicí pracovní schopnosti. Třetí patro je založeno na subjektivním pohledu na práci. Zde dle svých pracovních zkušeností vyhodnocujeme, jak dlouho chceme být pracovně aktivní. Poslední patro je nejtěžší, celá jeho hmotnost leží na nižších podlažích. Nároky, organizace práce, fungování a řízení pracovního kolektivu vytváří z tohoto poschodí vícerozměrný celek (Ilmarinen, 2012, s. 133).

Obr. č. 5: Dům pracovní schopnosti.



(Cimbálníková, 2012, s. 29)

2.6 Shrnutí teoretické části

Česká republika patří mezi jednu z nejrychleji stárnoucích populací ve světě. Projevuje se zde nyní tak častý problém vyspělé společnosti. Lidé v produktivním věku odkládají narození dítěte na pozdější dobu, v rámci zachování určité životní úrovně mají dítě pouze jedno, v současné době například v České republice 1,46 dítěte na ženu v roce 2013 (dle Českého statistického úřadu). Lidé se ale díky pokrokům v lékařské vědě, zdravějšímu životnímu stylu, dožívají stále vyššího věku. Odsouvá se věk nástupu do důchodu, a tím roste potřeba zaměstnávání a přizpůsobování se potřebám stárnoucích pracovníků.

S konceptem pomáhajícím řešit problém nejen stárnoucích pracovníků přichází Age management.

V teoretické části byla popsána demografická situace České republiky, princip Age managementu a jeho význam pro společnost. Dále se tato část zabírala uvedením osmi pilířů Age managementu, podmínkami pro možnosti využití Age managementu ve firmách, popisuje silné a slabé stránky pracovníků 50 plus. Na závěr uvádí nástroje Age managementu, které umožňují implementovat Age management do personální politiky firem a nastiňuje koncept pracovní schopnosti.

Výzkumná část

Úvod

Ve výzkumné části se chci pomocí metod kvalitativního výzkumu dobrat odpovědí na otázky týkající se možnosti zavedení nástrojů Age managementu do personální politiky ředitelek mateřských škol, znalostí pojmu Age management ředitelkami mateřských škol, s již realizovanými nástroji Age managementu v mateřských školách. Zároveň formou polostrukturovaných rozhovorů určit potřeby učitelek 50 plus v oblasti obsahu a forem práce. Kvalitativní výzkum jsem zvolila s ohledem k dané tématice, s možností být „se zkoumaným problémem v intenzivním a dlouhodobějším kontaktu“ (Reichel, 2009, s. 66). Jako přístup kvalitativního výzkumu jsem si vybrala formát případové studie, kde „jde o detailní studium jednoho, nebo několika málo případů“ (Hendl, 2012, s. 102)

Touto problematikou se směrem k provozu v mateřských školách zatím žádná, mě dostupná, práce nezaobírala.

3 Cíl výzkumu

Základní otázkou, kterou jsem si ve výzkumu položila, bylo zjistit, zda používají vybrané ředitelky mateřských škol principy Age managementu v řízení učitelek 50 plus, zda je možné v provozech mateřských škol využít některý s nástrojů Age managementu směrem k učitelkám 50 plus. V průběhu realizování rozhovorů jsem dále definovala oblasti, z kterých vznikla další dílčí témata.

3.1 Vymezení dílčích témat

Z teoretické části se dají vymezit dílčí výzkumné oblasti, na které bych pomocí polostrukturovaných rozhovorů se ředitelkami vybraných mateřských škol a s učitelkami 50 plus těchto škol, ráda našla odpovědi.

Pro ředitelky mateřských škol to byly:

- Znalost pojmu Age management
- Postoj k zaměstnancům 50 plus
- Přijímací řízení, výběr a získávání pracovníků
- Organizační kultura, vztahy na pracovišti
- Nástroje Age managementu, jejich využívání
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků
- Předávání zkušeností učitelkami 50 plus - mentorování, koučink
- Odměňování pracovníků
- Možnost práce po získání nároku na starobní důchod
- Specifika Age managementu ve školství

Pro učitelky 50 plus ve zkoumaných mateřských školách:

- Získání statistických dat ohledně věku, vzdělání, délky praxe, pracovního úvazku
- Nabídka dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, případná další potřeba, rezervy ve vzdělávání
- Potřeby učitelek zahrnující nástroje Age managementu vzhledem k specifikaci věku
- Předávání znalostí
- Spokojenost se zaměstnáním, ohrožení ztrátou zaměstnání
- Dostatečnost znalostí a dovedností pro výkon profese v současných podmínkách
- Plánování odchodu do starobního důchodu, případně dalšího vykonávání zaměstnání

3.2 Výběr respondentů

Pro svůj výzkum jsem si vybrala tři mateřské školy v okolí, jedná se o mateřské školy v hlavním městě, různých velikostí. Jelikož se jedná o kvalitativní výzkum, výběr osob byl záměrný. Hledala jsem v okolí mateřské školy se zastoupením učitelek ve věku 50 plus, kterých se téma výzkumu týká.

Mateřská škola, pro kterou v dalším popisu využiji pro označení písmeno A je čtyřtřídní, kdy jsou dvě třídy na odloučeném pracovišti. Zde jsem vedla rozhovor s ředitelkou, kterou pro další popis označím kódem AŘ, dále mi byla dána možnost uskutečnit rozhovor s jednou učitelkou 50 plus.

Mateřská škola, kterou označím písmenem B, je osmitřídní, z toho čtyři třídy jsou na odloučeném pracovišti. Po rozhovoru se ředitelkou BŘ, jsem provedla pět rozhovorů s učitelkami 50 plus.

Mateřská škola, pro kterou použiji písmeno C, je šestitřídní, z toho dvě třídy na odloučeném pracovišti. Ředitelku zde jsem označila CŘ, čtyři učitelky 50 plus. Dohromady v mém výzkumu tedy figurují tři ředitelky mateřských škol a deset učitelek 50 plus.

Každou z výše uvedených mateřských škol vede ředitelka – žena, s různě dlouhou dobou trvání pozice ve funkci ředitelky, s různým vzděláním, vždy ale splňující kvalifikační předpoklady pro výkon funkce, jedna ve věku 56 let.

Všechny učitelky uvedené ve výzkumu mají střední pedagogické vzdělání s maturitou, čtyři z nich ještě jiné středoškolské vzdělání s maturitou, všechny tedy též splňují kvalifikační předpoklady pro pracovní pozici učitelky mateřské školy. Jedna z učitelek pracuje na této pozici 10 let, šest učitelek mezi 20 – 30 roky, tři učitelky mají dokonce nad 30 let praxe.

3.3 Vstup do terénu a sběr dat

O provedení výzkumu a jeho formě jsem informovala ředitelky škol, požádala o jejich souhlas a seznámila je stručně s tématem rozhovorů. Dále jsem je požádala o možnost uskutečnit rozhovory s učitelkami 50 plus z jejich mateřských škol, a o výběr vhodných kandidátek s možností jejich oslovení. Schůzky se vždy konaly po vzájemné domluvě na půdě mateřské školy, kde respondentky pracovaly. Rozhovory probíhaly v soukromí, anonymně, nikdo jiný se u nich nevyskytoval. Před započítím rozhovoru jsem požádala o souhlas s nahráváním rozhovoru na záznamník v mobilním telefonu. Souhlasy mi byly většinou uděleny, u tří učitelek souhlas udělen nebyl, jejich odpovědi jsem zaznamenávala osobně písemně.

3.4 Analýza dat

K analýze získaných dat byla použita technika otevřeného kódování, která je dle Švaříčka a Šed'ové „poměrně univerzálním a velmi efektivním způsobem, jak nastartovat analýzu dat (2007, s. 211). Celé rozhovory byly rozebrány na jednotky různých velikostí – slovo, souvětí, celý odstavec. Následujícím krokem bylo těmto jednotkám přidělit nějaký kód. Jedná se vystihnutí této jednotky slovy, slovními spojeními, odbornými termíny, ale i výrazy, které používají respondenti přímo ve svých vyjádřeních. Lze kódovat i to, co není řečeno, ale vyplývá z odpovědí.

Po vytvoření kódů dochází ke kategorizaci. Jedná se o vytřídění kódů do kategorií dle jejich významu.

Jako strategii kvalitativní analýzy jsem volila analýzu orientovanou na případ. Jak uvádí Hendl tato analýza „považuje případ jako celistvou entitu a hledá konfigurace, asociace, příčiny a následky uvnitř případu“ (2012, s. 226). Rozkódované rozhovory tedy podrobím analýze a v závěru provedu interpretaci dat, ve kterých se je pokusím propojit.

3.5 Dílčí výzkumná témata

3.5.1 Znalost pojmu Age management

Jako první oblast k rozhovoru se ředitelkami mateřských škol jsem vybrala vůbec znalost pojmu Age management. Aby se mohly principy Age managementu začít uplatňovat, je třeba tento pojem objasnit.

Na můj dotaz, zda informanti znají pojem Age management, zda se s tímto pojmem někdy setkali, jsem dostala tyto odpovědi:

„Neznám, mohu vyvodit pouze jako překlad slova z angličtiny – Age = věk... nikdy jsem se s ním nesetkala, ani neslyšela, nemám vůbec představu...“

„S tímto pojmem jsem se nikdy nesetkala, Age jsou léta – představuji si něco o délce praxe v zaměstnání ...“

„Ano, setkala jsem se s ním v nějakém odborném časopise, už si nevzpomenu v kterém...“

A co přesně si pod tímto pojmem představujete?

„Já si pod tím představuju, vlastně, v podstatě takový to řízení, předávání kompetencí a motivování lidí k nějaké práci. Kompetence a motivace, to v první řadě.“

A jakých lidí, něčím specifických, nebo všech lidí?

„Všech lidí.“

3.5.1.1 Dílčí závěr

Z uvedených odpovědí lze vyvodit, že ředitelky mateřských škol pojem Age management většinou neslyšeli, je pro ně novým pojmem, měly ale představu o tom, že by se mohl spojovat s věkem, zaměstnancem a řízením zaměstnanců.

3.5.2 Přijímací řízení, výběr a získávání pracovníků

Po seznámení ředitelek s pojmem Age management jako „s řízením s ohledem na věk, na schopnosti a potenciál pracovníků“ (Štorová, Fukan, 2012, s. 7), jsme pokračovaly

dále zjišťováním statistických dat. Zajímalo mě, kolik učitelek 50 plus ve zkoumaných mateřských školách pracuje. V mateřské škole, vedené ředitelkou AŘ, pracují včetně ředitelky 3 učitelky 50 plus z celkového počtu devíti pedagogů, z toho jedna učitelka nad 70 let pobírající starobní důchod. V osmitřídní mateřské škole, ředitelka BŘ, pracuje 7 učitelek 50 plus z celkového počtu 16 a v šestitřídní mateřské škole 5 učitelek 50 plus z 15. Dá se říci, že ve zkoumaných mateřských školách je více než 1/3 učitelek ve věku 50 plus. Jednu z těchto mateřských škol vede ředitelka 50 plus (AŘ). Na otázku, jak postupují ředitelky v přijímání nových pedagogů a zda nějak zohledňují věk, se mi dostalo těchto odpovědí:

AŘ: „V době trvání mé působnosti jsem přijímala vždy jen pedagogické pracovníky mladší 40 let, současní pedagogové starší 50 let jsou zde již dlouhodobě. K tomuto došlo proto, že jsem v pracovních nabídkách neměla nikoho staršího 40 let, vždy se jednalo pouze o pracovníky mezi 25-40 lety.“ Když přijímáte pracovníci na tuto pozici, věnujete se nějak věku, zohledňujete věk, ať už v kladné nebo záporné pozici? *„Přiznám se, že když přijímám nového pracovníka, tak už mám představu, i věkové hranice, to znamená, že pokud mám na třídě kolegyni starší, tak se k ní snažím přijmout někoho mladšího, aby tam bylo vyrovnané to pedagogické vedení, takové té nové vlny, a takové té klasické tradiční pedagogické vlny. Je to teda můj osobní názor, který se mi osvědčil...snažím se vytvářet rozmanité dvojice...pokud budu mít na třídě dvacetiletou pracovníci, tak samozřejmě budu dávat přednost ne další dvacetileté, ale i naopak třeba padesátileté, která bude schopna předat tu svoji zkušenost...“*

BŘ: „Při přijímání nových pracovníků se snažím vytvářet funkční dvojice na třídách..., mladá holka je akční, má spoustu nových nápadů a ta druhá zase ty životní zkušenosti a praxi, která je v tomhle oboru nenahraditelná..., většinou jde zkušenost s věkem. Spíš bych řekla, že tam je problém trošku ty rodiče, rodiče přeci jenom preferují ty mladé učitelky, co jsem tedy vyzbrojovala, mladé učitelky mají ty sympatie od rodičů v podstatě zadarmo, kdežto ta starší učitelka si je musí tak nějak jakoby získat, ale i jako děti, můžu posoudit podle sebe, 30 % úspěchu u dětí bylo jen to, že jsem byla mladá...“ Dá se tedy říci, že je to specifikum pro pracoviště ve školství, mateřské školy, základní školy? *„Myslím, že ano.“*

CR: „...věk nezohledňuji, mám jiné parametry...“ Jaké? „Trošku ho asi zohledňuji, ten věk, je lepší, když má praxi, ale zase úplně novou, mladou si vychovám, ale záleží hlavně na povaze, aby byla milá, u pohovoru se pozná, jestli má vztah k dětem...“

Zde bych využila i záznamy rozhovorů s učitelkami 50 plus. U dotazu co může nabídnout zaměstnavateli nad rámec svých povinností, učitelky nejčastěji uváděly předávání zkušeností obecných, ale i specializovaných. Jednalo se například o uvádění čerstvých absolventek středních pedagogických škol do praxe, *„sama si pamatuju na svoje začátky, když jsem hltala každé slovo od starších, zkušených učitelek, předávání zkušeností se nedá ničím jiným nahradit, ráda jim pomůžu se startem učitelského povolání, bude mě těšit, když jim předám něco se sebe, budu potřebná...“*.

Dalším předmětem předávání zkušeností byly specializované dovednosti z hudební, výtvarné oblasti. Zde lze najít soulad mezi tím, jak využít potenciál pracovníků 50 plus a tím, co by byly schopny tyto pracovníce nabídnout. Bohužel ani v jedné z mateřských škol neexistuje ustálená koncepce zaškolování nových pracovníků s využitím právě stávajících pracovníků 50 plus.

3.5.2.1 Dílčí závěr

Ředitelky mateřských škol při přijímání nových pracovníků na místa pedagogů mají předem představu, jaká pracovníce by měla obsazované místo získat. Specifikum mateřských škol je spolupráce dvou pedagogů na jedné třídě. Ředitelky se snaží vytvářet ve třídách dvojice, které se budou vhodně doplňovat. K začínající učitelce hledají pracovníci, která jim bude schopna předat své dlouholeté zkušenosti a pomůže kolegyni lépe se začlenit do začínajícího pracovního procesu a naopak, že zkušené pracovníci hledají někoho, kdo využívá moderní pedagogické trendy. Samozřejmě ne vždy to znamená mladší osobu.

Dá se tedy říci, že ředitelky mateřských škol při přijímání pedagogů a vytváření dvojic ve třídách využívají nevědomky jeden z nástrojů Age managementu spojeného s obsahem práce, a to rozvoj mezigenerační spolupráce, kde starší pracovník předává začínajícímu své zkušenosti a znalosti, stává se mu jakýmsi mentorem.

3.5.3 Rozsah pracovních úvazků pedagogů 50 plus

Další oblastí rozhovorů byla výše pracovních úvazků pedagogů 50 plus. V navštívených mateřských školách všichni pedagogové 50 plus pracují na plný úvazek, pouze dvě pracovnice ze zkoumaného vzorku pracují na zkrácený úvazek. Ředitelky směrem od pedagogů 50 plus nevnímají zatím potřebu úpravy pracovní doby, z rozhovorů však vyplynula skutečnost, týkající se přímé úměry zkrácení úvazku a s tím spojené krácení platu. Tento fakt vychází i ze skutečnosti, že 7 pracovníků z 9, s kterými byly rozhovory uskutečněny, byly ve věkové skupině 50-55 let a ještě nepobíraly starobní důchod.

Pokud pracovní úvazek někdy ředitelka pracovníci krátila, pak se tak stalo ze zdravotních důvodů na přechodnou dobu.

„Bohužel jsme prožívaly těžké období, kdy několik pracovníků onemocnělo závažnou nemocí...po dlouhodobé léčbě jsem pracovníci umožnila návrat na původní pozici, ale vzhledem ke zdravotnímu stavu došlo po vzájemné dohodě ke zkrácení úvazku, kdy na jedno pracovní místo připadly dvě pracovnice.“ I zde byl nevědomky uplatněn jeden z nástrojů Age managementu spojený s formou práce – sdílené pracovní místo.

3.5.3.1 Dílčí závěr

V tomto směru z rozhovorů vyplynulo, že pokud by vyvstala potřeba zkrácení úvazku ze strany zaměstnance, ať už z důvodů osobních, zdravotních či jiných, v provozu mateřské školy lze tento krok uskutečnit a je zde možnost formou sdíleného pracovního místa řešit konkrétně nastolenou situaci. Při denním režimu lze zohlednit náročnost fyzických úkonů provázející péči o předškolní děti *„... zaměstnankyni 50 plus, která se vrátila po náročné léčbě, jsem doplnila o úplně mladou kolegyni, která zvládala takové ty přechodové činnosti, převlékání, přechod do šatny....“*

3.5.4 Další vzdělávání pedagogických pracovníků 50 plus

Jako další oblast rozhovoru jsem zvolila téma dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Na dotaz, zda jsou ve zkoumaných mateřských školách nějaké rozdíly v investici do dalšího vzdělávání mezi pracovníci 50 plus a ostatními, všechny tři ředitelky uvedly, že rozdíly nedělají. Vysílání pracovníků na různé semináře a školení limitují finanční prostředky a z rozhovorů vyplynula pravidla, která jsou v mateřských školách nastavena. Všechny tři mateřské školy mají shodně nastaveny dvě vzdělávací akce za školní rok pro všechny pedagogické pracovníce.

AŘ: *„Máme domluveny dvě školení ve školním roce, u těch starších to vnímám jako nepovinně povinné, necítím z nich touhu v nějaké oblasti pokračovat dál, což u těch mladších je úplně jiné. Říkají mi - chtěla být logopedický asistent, chtěla bych jít drahou pedagoga u těch starších dětí...“*

BŘ: *„Samozřejmě je důležité posílat ty starší na školení nových věcí, na to, co když oni chodili do školy, oni neměli...mezery u nich vidím například v komunikaci s rodiči, v počítačích, aby se posunuli nějak dopředu, s dobou...“*

CŘ: *„Nejdůležitější je pro tyto pracovníce naučit se předávat zkušenosti mladším, je to to nejlepší co může být, když někdo předá ty svoje zkušenosti dál, to, co praxí nabyl, bohužel to ale dost dobře neumí..., dále pro ně vybírat něco, co je aktuální, nové...“*

Podobnou potřebu v oblastech vzdělávání cítí i samy učitelky 50 plus. Ve vzorku zkoumaných učitelek všechny uvedly, že by rády dále sledovaly nové směry v pedagogice a psychologii dítěte, *„...chci být i dál v obraze, mít aktuální informace o tom, co se v mém oboru děje“*, *„...objevují se nové, zajímavé věci a náměty, ve školkách je to teď jiné, než když jsme začínaly, ...mění se děti, rodiče, doba, snažím se to sledovat, někdy je to těžké, proto jsem ráda, že si můžu vybrat školení, které mi vyhovuje svým zaměřením....“* Dalším námětem ke vzdělávání byla komunikace s rodiči a dospělými vůbec, *„...celý život pracuji s dětmi, připadá mi to s nimi takové jednodušší*

a jasnější, co se týče komunikace, dále mám rezervy v řešení vznikajících konfliktů s dospělými, někdy se radši stáhnou, než abych se snažila obhájit svůj názor u rodičů....“

Poslední významnou oblastí vnímanou oběma stranami jako potřebnou k dalšímu vzdělávání jsou informační a komunikační technologie. „...v tomto směru to pořád běží dál a dál, rodiče si s námi chtějí mailovat, skypovat, děti se nás často ptají na věci, o kterých skoro nic nevím a kde jsou ony zběhlejší...“, „...rezervy mám určitě v informačních technologiích, ale myslím si, že základní znalosti, které mám, jsou pro mou práci dostačující....“

3.5.4.1 Dílčí závěr

Z uvedených odpovědí tedy vyplývá, že podmínky pro další vzdělávání jsou nastaveny ve sledovaných školách rovnoprávně, učitelky 50 plus mají stejné podmínky k dalšímu vzdělávání jako ostatní učitelky. Mezi ředitelkami a učitelkami 50 plus panuje shoda i v oblastech dalšího vzdělávání. I zde je tedy naplňován jeden z nástrojů Age managementu spojený s obsahem práce a to vzdělávání na míru pracovníkům 50 plus. Ředitelky po konzultacích s pracovníci 50 plus hledají vhodné semináře a školení, které by naplňovaly představy jejich dalšího rozvoje. Jedná se tedy hlavně o nové trendy ve vzdělávání, v komunikačních dovednostech a informačních technologiích.

3.5.5 Podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí

Při dotazování na možnosti podpory zdraví a vhodného pracovního prostředí se téma rozhovoru se ředitelkami opět stočilo na omezené finanční prostředky.

CŘ: „*Možností moc nemáme, pokud je máme, tak je plně využíváme..., ...poukázky do lékárn, nabízíme příspěvek na pravidelné stravování, které si myslím přispívá k dobrému zdravotnímu stavu, dále každý rok pořizují každému zdravotní obuv a nově jsem do celé školky pořídila ergonomické pracovní židle. To vše ale pro všechny zaměstnance bez ohledu na věk.*“

AŘ: „*Snažím se zohlednit věk a zdravotní stav člověka, například při pořizování pracovních židlí,...pracovní prostředí se snažím tomu staršímu pracovníku vytvořit*

příjemné a trošičku nadstandardní, než měli při začátku své pracovní dráhy..., ...celoplošně přispíváme na rekreaci, pracovníci, která měla dlouhodobé zdravotní problémy jsme umožňovali čerpání lázeňského pobytu i v přesahu do června nebo září, což je s ohledem k dvoutměsíční letní dovolené určitě bonus,...tam jsme to opravdu zohledňovali, protože jsme o ni stáli jako o pedagoga a o člověka, a chtěli jsme, aby tady s námi ještě nějaký rok byla s námi...“

BŘ: „... bohužel na masáže, plavání nemáme peníze, jediné, co můžeme poskytnout je zdravotní obuv, to je nad rámec, když stojí celý den na nohou, při organizaci práce jim můžeme například při pobytu s dětmi na zahradě povolit si sednout, práce je různorodá, chvíli se stojí, chvíli sedí....“

V odpovědích učitelek se nejčastěji objevoval požadavek na podporu zdraví formou placených volných dní navíc na preventivní a jiné zdravotní prohlídky, na příspěvky na rehabilitační cvičení, objevil se ale i názor, jak by to bylo uskutečnitelné a zda by to nebylo diskriminační vůči ostatním pracovnícím. *„Nějaké výhody pro staré učitelky?“ „Nebylo by to nespravedlivé?“*

3.5.5.1 Dílčí závěr

Podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí je ve školství zásadně omezena finančními prostředky. I když se ředitelky snaží alespoň částečně práci zpříjemnit zařazením některých nadstandardních prvků, nelze říci, že pokrývají poptávku. Pokud ale nějaké bonusy ředitelky poskytují, jedná se vždy o výhody pro všechny zaměstnance.

Mimo finanční oblast lze postřehnout snahu i v úpravě organizace práce.

3.5.6 Uspokojení z práce a motivace starších zaměstnanců, odměňování

Další ze zkoumaných oblastí nástrojů Age managementu spojeného s obsahem práce byla podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody. Ředitelka ČŘ na dotaz motivace starších zaměstnanců uvedla, *„...já je vlastně ani moc motivovat nepotřebuju,*

protože tito zaměstnanci 50 plus jsou de facto vyřizený, protože když ztratí práci, tak je nikde nepřijmou, dnes jak je ta doba mladých, mladí mají všude otevřený dveře; můj názor ale je, že 50 plus je nejproduktivnější pracovní věk, mají odrostlé děti, více času a zkušenosti...“

„Cítím, že potřebují takové to povzbuzení, že jsou ještě schopni i v tom vyšším věku schopni vytvářet nějaké hodnoty a že si jich vážíme, tohle cítím, že je jim příjemné...“, ředitelka AŘ.

„Když se někdo celý život zabývá jen školstvím, je pro něj těžké najít uplatnění jinde, je to natolik odborné a specifické; lidi ale lze motivovat tím, že si vážíme jejich zkušeností, přehledu v oboru, že nám zaučí mladé lidi...“, ředitelka BŘ.

Tento názor je patrný i z odpovědí samotných učitelek 50 plus „...co bych dělala dál jiného?, „...v mém věku bych už těžko něco našla, nic jiného neumím, kdybych chtěla dělat něco jiného, už dávno bych odešla....“ Zde se odráží dlouholeté setrvání pracovníků v jednom oboru a v jedné pozici.

Na druhou stranu je v mateřské škole obsah práce spojen s prací s dětmi. Tento fakt většině dotázaných učitelek 50 plus přináší uspokojení z vykonávané práce „...ve školce jsem šťastná, spokojená, spokojenost v zaměstnání se hodně odvíjí od pohody, úspěšnosti, příjemných prožitků s dětmi...“, „...do zaměstnání se těším, našla jsem se, vyhovuje mi můj zkrácený úvazek“, „...práce s dětmi mě velmi baví, nabíjí...“, „...to, co mohu zažívat s dětmi je neopakovatelné...“

Specifikum školství je odměňování. Je nastaveno tabulkami a ředitelkám nedovoluje dostatečně pracovat s finančním ohodnocením jako motivací. „Moc možností k finanční motivaci nemáme, snad jen to, že jsme stabilním zaměstnavatelem s jistotou peněz včas na účtu....“ I když byl zrušen věkový automat v odměňování, ředitelky ho i nadále zachovávají, „... je to alespoň minimální platový postup za odvedenou práci...“

3.5.6.1 Dílčí závěr

V oblasti motivování pracovníků 50 plus neexistují ve zkoumaných mateřských školách žádné speciální programy. Jako hlavní motivace je uváděn fakt, že mají vůbec práci, pravidelný plat, možnost předávat zkušenosti mladším pracovníkům. Učitelky 50 plus jako významnou motivaci uvádí skutečnost každodenního kontaktu s dětmi, jistotu zaměstnání a platu, vnitřní naplnění, pocit potřeby.

3.5.7 Odchod do starobního důchodu

Poslední oblastí, kterou jsem se v rámci svého výzkumu zabývala, byla představa, jak dlouho by chtěly učitelky ještě ve svém povolání setrvat, a z pohledu ředitelky mateřské školy o personální plánování odchodů pracovníků do důchodu, případně práce i po získání nároku na starobní důchod.

K dotazu k délce dalšího setrvání v zaměstnání učitelky 50 plus nejčastěji poukazovaly na zdravotní stav, „...*dokud mi bude sloužit zdraví...*“, „...*záleží na situaci na pracovišti a soukromém životě a mém zdraví...*“, „...*vzhledem k tomu, že mě práce baví, jsem ještě neuvažovala o tom, jak dlouho chci ještě pracovat, záleží ale hlavně na mém zdravotním stavu...*“, „...*co nejdéle....*“ Další často citovanou okolností bylo uspokojení z práce, „...*dokud nepocítím, že se pro tuto práci nehodím a tudíž, že už na ní nestačím, dokud budu pociťovat dobrou zpětnou vazbu mezi mnou, dětmi a jejich rodiči...*“, „...*zásadní neshody s vedením školy, s rodiči, či vážný úraz dítěte, to by mě asi přimělo k dřívějšímu odchodu ze zaměstnání...*“

V neposlední řadě souvisela potřeba zůstat v zaměstnání s finanční otázkou.

„...*nedokážu si představit, co by to bylo za živoření, žít pouze z důchodu, nájmy jsou drahé a když na všechno zůstanete sama...*“, „...*když pracuju, můžu si zajet někde na dovolenou, prázdniny máme dlouhé, mám čas a finance věnovat se svým koníčkům...*“

Ředitelky viděly jako problém formu ukončení pracovního poměru s pracovníci pobírající starobní důchod, „...*situaci, kdy budu muset oznámit paní učitelce, že chci místo ní přijmout někoho mladšího, bude pro mě velice těžká..., došlo už i ke zkracování*

úvazku, obávám se dne, kdy už budu muset říci ne, je to ale o tom, KDY (v řeči zdůrazněno) má člověk právo říct - dál už ne..., pokud ten člověk opravdu vykonává dobře svoji práci, nemáte tři výtky, což je tedy potom opravdu ošklivý odchod, a když ten člověk řekne, že ne...“(AŘ)

„Práci po získání nároku na starobní důchod umožňujeme, akorát je problém, že je nám nuceno zaměstnávat je na dobu neurčitou, radši bych to měla omezeno...“(BŘ)

„Pokud pracovnice do důchodu nastoupí, nemám s tím žádný problém, nic se nemění..., občas vidím vyhoření u těch starších, určitá omezení by měla být u zaměstnankyň 65 let a více, tam už vidím určitou únavu...“(CŘ)

3.5.7.1 Dílčí závěr

Z odpovědí vyplynulo, že zkoumané učitelky 50 plus zatím nad faktem odchodu do starobního důchodu nepřemýšlely. Hlavním faktorem, který by je přiměl k odchodu ze zaměstnání, je zhoršení zdravotního stavu, většina z nich by ale ráda pracovala i po nároku na starobní důchod.

Velká rezerva je v plánování strategie odchodů pracovníků do starobního důchodu, případně v dalším setrvání pracovníků v organizaci i přes důchodový věk. Ředitelky samy vnímají potřebu specifických opatření a vytvoření programu přechodu pracovníků do důchodu. Vyplynula potřeba přesnějšího a dlouhodobějšího plánování v rozvoji a potřebách pracovníků 50 plus. Vždyť jak uvádí Vodáček, „výchozím předpokladem možné spolupráce manažera s vhodnými spolupracovníky je nezbytnost stanovit jejich potřeby, a pak jejich následné zajištění“ (2009, s. 107). Dle Ylikoski (in Ilmarinen, 2005, s. 108) mají zaměstnanci v různých fázích pracovního života různá očekávání. Pro věkovou skupinu 50 plus se v oblasti očekávání týkajícího se vlastní práce objevují požadavky na ulehčení při práci, možnosti předávání znalostí a zkušeností, otevírání nových perspektiv a horizontů. Ve skupině požadavků očekávání podpory od managementu organizace se vyskytují pojmy jako mít úctu, možnost zpětné vazby, možnost využívat svoje kontakty a vize. Poslední skupinou očekávání se týká pracovního kolektivu. Zde se nalézají přání zůstat součástí skupiny a možnost sebeuplatnění.

3.5.8 Specifika školského prostředí

Na závěr jsem využila možnosti vyjádření názoru k specifikaci školského prostředí s ohledem na téma předchozího rozhovoru. Ředitelky zkoumaných mateřských škol jsem vyzvala k doplnění svých slov. „*Prostředí malé mateřské školy kopíruje rodinu, lze tady fungovat na modelu rodiny, hodně mladé učitelky pracují se staršími, které někdy dokrývají funkci chybějící babičky v rodině, problém jsme neměli, ale myslím si, že to bylo složením pedagogů na třídách, opravdu se snažím vytvářet různorodé dvojice.*“ (AŘ)

„*Školství je méně dravé, myslím si, že se zde zaměstnává více pracovníků 50 plus, je s tím menší problém. Kromě práce z domova - učitele musím mít u dětí, se dá využít asi většina nástrojů Age managementu i ve školkách. Podpořit tyto pracovníky by měl i zřizovatel, zde vidím rezervy, v možnosti podpory fyzické kondice pracovníků formou například volných vstupů do sportovních zařízení zřizovanými právě jím.*“ (BŘ)

„*Dvě plnohodnotné učitelky na třídě je veliké specifikum v mateřských školách, je nutné vytvořit dvojice, které si budou schopny předávat znalosti, budou spolupracovat, respektovat se...*“ (CŘ)

Ze slov ředitelek tří zkoumaných mateřských škol vyplývá specifikum prostředí předškolních zařízení a s tím spojená výchovná a vzdělávací funkce pedagogů u předškolních dětí. Markantní odlišností od ostatních stupňů vzdělávání je rovnocenná spolupráce dvou třídních pedagogů, prostředí vytvářející dojem rodiny (souvisí s věkem dětí), možnost bližšího poznání dětí a jejich rodinného zázemí, úzká spolupráce s rodinami dětí (menší anonymita prostředí, děti tráví v předškolním zařízení většinu svého dne).

Pracovnice 50 plus mnohdy zastávají funkci „školkové babičky“, rodiny si uvědomují potřebnost věkově rozdílného kolektivu pracovníků a s tím spojené odlišné působení na děti. Dále ze slov vyplývá nutnost předávání znalostí, zkušeností a dovedností starších kolegů mladším.

4 Závěr

V této práci jsem se pokusila najít odpovědi na otázku: Lze v provozech mateřských škol využít strategie Age managementu směrem k učitelkám 50 plus? Záměrem práce bylo zjistit, zda vybrané mateřské školy využívají, třeba i nevědomky, některých z nástrojů Age managementu, neboli řízení zohledňující věk zaměstnanců. Zajímalo mě, zda mají ředitelky zkoumaných mateřských škol povědomí o existenci Age managementu, jaký je jejich postoj k zaměstnancům 50 plus, jak velký vliv má věk pracovníka při jeho přijímání na pracovní místo. Dále jsem se zajímala o nabídku možnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků pro zaměstnance 50 plus, o jejich potřeby ve vzdělávací oblasti. Zajímalo mě, zda existují rozdíly v odměňování mezi zaměstnanci 50 plus a ostatními zaměstnanci. Jaká je jejich motivace k práci přes starobní důchod, zda by jim případně bylo umožněno dále pracovat.

Své otázky jsem směřovala i k učitelkám 50 plus. Zjišťovala jsem spokojenost se zaměstnáním, potřeby spojené s věkem, plánování pracovní kariéry.

Práci jsem rozdělila do tří částí. V teoretickém konceptu jsem nastínila demografický vývoj společnosti a s tím spojenou koncepci řešení problému stárnutí obyvatelstva. Dále jsem se zabývala pojmem Age management, jeho úrovněmi a pilíři. Pro úspěšné zavedení principů Age managementu je důležité znát jeho nástroje. Nástroje Age managementu jsou spojeny s formou a obsahem práce. Tyto nástroje byly i východiskem pro výzkumnou část.

Cílem výzkumné části bylo nalezení odpovědí na otázky: Existují ve zkoumaných mateřských školách nějaké formy podpory učitelek 50 plus? Lze do provozu mateřských škol implementovat některé z nástrojů Age managementu?

Výzkumná část je rozdělena na část metodologickou a empirickou. Pro daný výzkum jsem zvolila kvalitativní výzkum. Tuto strategii jsem zvolila z důvodu lepšího porozumění zkoumaným jevům v provozech mateřských škol a splnění záměru výzkumu. Abych shromáždila co nejvíce informací, zvolila jsem metodu dotazování

prostřednictvím nestandardizovaného rozhovoru – rozhovoru se směrnicemi, kdy jsem uskutečnila rozhovory s ředitelkami a učitelkami 50 plus ve vybraných mateřských školách. Po provedeném šetření mohu konstatovat, že v provozech zkoumaných mateřských škol se již některé z nástrojů Age managementu nevědomky využívají, existují ale oblasti, kde lze najít rezervy.

Aby se daly úspěšně implementovat nástroje Age managementu do provozu mateřských škol, je nutné zajistit dostatečnou informovanost o problematice Age managementu. Zde bude záležet hlavně na samotných ředitelkách mateřských škol, jak hluboce budou chtít do této problematiky proniknout. Rezervu zatím vidím i v nabídce seminářů pro tuto problematiku a větší zviditelnění tématu, například v odborných periodikách zaměřených na školský management. Vzdělávání v této oblasti má, dle mého názoru, velký význam ve vnímání přínosu věkově diverzifikovaného kolektivu pro rozvoj školní kultury. Pokud bude mít vedení mateřské školy dostatek informací o problematice Age managementu, může jeho strategii promítnout do personální strategie školy.

I když se ve zkoumaných mateřských školách nevědomky uplatňovaly některé z nástrojů Age managementu, jako například ergonomické židle, zdravotní obuv (v uvedených mateřských školách se pořizovaly pro všechny pracovnice bez ohledu na věk), úlevy v pracovních podmínkách – umožnění odpočinku v podobě sezení při pobytech venku, možnost čerpat řádnou dovolenou i mimo prázdniny, je třeba o nástrojích Age managementu informovat ve větší míře a poukazovat na prospěšnost jejich zavádění. Velkou rezervu vidím ve využití učitelek 50 plus jako předavatelek nejen školní kultury, ale i svých vědomostí a dovedností nově začínajícím kolegyním. Pro tuto funkci učitelek 50 plus je prvořadé naučit je jak, a proč své zkušenosti předávat. I zde vidím velký prostor pro ředitelky mateřských škol ve využití svých pracovníků jako mentorů stávajících kolegyň a v nastavení pravidel pro zaškolování nových pracovníků. S tím souvisí i přijímání nových pracovníků. Oslovené ředitelky se shodly v tom, že při přijímání nových pracovníků není věk rozhodující faktor při výběru pracovníků, hlavní ohled berou na momentální potřebu ve vytváření věkově rozdílných dvojic pedagogů na třídě. Zde samy cítí výhodu ve věkově rozdílné dvojici, kde se mají možnost kolegyně navzájem doplňovat, případně si vypomoci.

Ve spojitosti s dalším vzděláváním pedagogů a jejich požadavků na vzdělávání též nenacházím zásadní rozdíly. Jak ředitelky mateřských škol, tak učitelky 50 plus cítí potřebu ve vzdělávání v současných trendech pedagogiky a psychologie, v nových komunikačních technologiích. Zvláštností bylo, že žádná z učitelek nezmínila potřebu v rozvinutí svých schopností spojených právě s předáváním zkušeností dospělým, kde ředitelky vidí velký prostor ke vzdělávání pracovníků 50 plus.

Dalším palčivým místem je personální plánování směrem k pracovníkům 50 plus, blížícím se důchodovému věku. Žádná s oslovených ředitelek neměla ustálenou koncepci plynulého útlumu přechodu pracovníků do starobního důchodu, případně pro práci přes starobní důchod. Důležité je naplánování tohoto po rozhovoru s dotyčnou pracovnící o jejich představách. Ředitelky to samy vnímaly jako problém, často řešený nepopulárními opatřeními. Příkladem pro ně může být finský model, kdy se pro pracovníky 50 plus (53 – 59 let) vypracovává individuální plán, v němž jsou zohledněny jejich jednotlivé potřeby (vzdělávání, možnost vyjádřit se k případným problémům v pracovním životě a poradenství týkající se naplánování odchodu do důchodu). Velmi důležité je udržení rovnováhy mezi individuálními dispozicemi jako je zdraví, schopnost, motivace a pracovním místem jako samotným, tzn. jeho uspořádání a požadavky (Cimbálníková, 2012, s. 130).

Závěrem se dá říci, že i v tak specifické oblasti, jako je předškolní vzdělávání, s omezenými finančními prostředky, které trápí oblast školství dlouhodobě, lze se znalostí principů Age managementu ze strany vedení škol, připravit v limitované podobě a svojí vlastní cestou stárnoucím pracovníkům plynulý, snesitelný a důstojný odchod do starobního důchodu.

LITERATURA

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Bohumíra LAZAROVÁ, Dagmar NAVRÁTILOVÁ, Petr NOVOTNÝ, Radka ODRAZILOVÁ, Zdeněk PALÁN, Milada RABUŠICOVÁ, Milena RAJMONOVÁ, Lenka ŘEHÁKOVÁ a Ilona ŠTOROVÁ. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

FIALOVÁ, Ludmila, Pavla HORSKÁ, Milan KUČERA, Eduard MAUR, Jiří MUSIL a Milan STLOUKAL. *Dějiny obyvatelstva českých zemí*. Vyd. 1. Praha: Mladá fronta, 1996, 399 s. ISBN 80-204-0283-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-802-6202-196.

ILMARINEN, Juhani. *Ako so predĺžiť aktívny život*. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN. *Zaměstnanec a věk: aneb Age Management na pracovišti*. Praha: JENA, Jesenické nakladatelství, 2012, 80 s. ISBN 978-80-87137-35-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VELÍŠKOVÁ, Hana. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor, c2007, 97 s. ISBN 978-809-0399-006

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Veřejná správa. Praha, 2012, roč. 23, č. 20. ISSN 1213-6581.

INTERNETOVÉ ZDROJE

BERÁNKOVÁ, Kateřina. *Tisková zpráva Úřadu práce ČR: I lidé nad 50let mohou být pro firmu přínosem*. 2014. vyd. Praha, 2014. Dostupné na:

http://www.mpsv.cz/files/clanky/17607/TZ_260314a.pdf

BURCIN, Boris a Tomáš KUČERA. *Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2008-2070. Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Duben 2010. Praha, 2010.[cit. 2014-05-27]. Dostupné na:

http://www.mpsv.cz/files/clanky/8842/Prognóza_2010.pdf

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka., Jiří FUKAN, JOKEŠOVÁ Romana, a kol.

Age management -

Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku. [online]. 2011.[cit. 2012-03-12]

Dostupné na: http://www.aivd.cz/sites/default/files/agemanagement_web.pdf

Český statistický úřad [online].[cit. 2014-05-27]. Dostupné na: <http://www.czso.cz>

Gender: Demografie [online]. 31. 12. 2012.[cit. 2014-05-27]. Dostupné na:

http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_obyvatelstvo

KAČEROVÁ, Eva a Michaela NĚMEČKOVÁ. *Population Development in the Czech Republic in 2011: Demografie* [online]. 31. 12. 2012. [cit. 2014-05-27]. Dostupné na:

[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/03003B72AB/\\$File/e-180312q4.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/03003B72AB/$File/e-180312q4.pdf)

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online].[cit. 2014-05-27]. Dostupné na:

<http://www.mpsv.cz/cs>

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2013. vyd. [cit. 2014-05-27]. Dostupné

na: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada_Akcni_plan_staruti_.pdf

Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017.

Sčítání lidu, domů a bytů 2011 [online]. 2011. vyd. Praha, 2011 [cit. 2014-05-27].

Dostupné na: <http://www.scitani.cz>

SOKOLOVSKÝ, Tomáš a kolektiv: *Informace o problematice diverzity a Diversity Management, pracovní materiál projektu „Diverzita pro OZP“, OP LZZ, 2009*

Dostupné na:

http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf

SVOBODOVÁ, Kamila. *Analýza: Demografické stárnutí ČR podle výsledků projekce*, [online]. 2012. Praha. Dostupné na http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=824

PRÁVNÍ PŘEDPISY

Zákony:

- Zákon č. 306/2008 Sb., o důchodovém pojištění s účinností od 1. 1. 2010

PŘEHLED GRAFŮ A TABULEK

| | |
|--|----|
| Obr. č. 1: Obyvatelstvo podle pohlaví, věku a rodinného stavu k 31. 12. 2012..... | 11 |
| Obr. 2: Věková struktura obyvatelstva k 31. 12. 2001 a 31. 12. 2011..... | 12 |
| Obr. 3: Vývoj věkové struktury obyvatelstva ČR v letech 2005-2050 dle prognózy ČSÚ (2009)..... | 13 |
| Obr. 4: Úrovně Age managementu..... | 18 |
| Obr. 5: Dům pracovní schopnosti..... | 26 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|----|
| Příloha A - SWOT analýza pracovníků starších 50 let..... | 53 |
| Příloha B - Okruh témat k rozhovoru podle směrnic – učitelky..... | 56 |
| Příloha C - Okruh témat k rozhovoru podle směrnic – ředitelky..... | 57 |
| Příloha D - Přepis rozhovoru s ředitelkou..... | 58 |

SWOT analýza pracovníků starších 50 let, Svobodová, L. BOZP a

rizikové faktory pracovníků nad 50 let – uplatnění starších osob v pracovním procesu s návrhy na opatření na úrovni odvětví a podniku (číslo úkolu VÚBP, v.v.i.:6033; číslo projektu MPSV: HR 177/08)

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Zkušenosti, praxe, odbornost | <ul style="list-style-type: none">• Mentální produktivita |
| Zkušenost, praxe, odbornost, zručnost, dovednost, znalosti, profesní vyzrálост | Psychofyzické změny (vnímání, rozhodování, soustředění), zhoršující se smyslové vnímání, ztráta potenciálu, znalostí, menší krátkodobá paměť, delší doba reakce, menší schopnost se učit, zapomnětlivost, pomalé rozhodování, snížená výkonnost, zlozvyky, stereotypy |
| <ul style="list-style-type: none">• Vlastnosti | <ul style="list-style-type: none">• Motivace |
| Spolehlivost, názorová stabilita, odpovědnost, důkladnost, pečlivost, přesnost, rozvážnost, vytrvalost, trpělivost, vyzrálост osobnosti | Ztráta sebevědomí a sebedůvěry, nižší ochota profesně se vzdělávat, nízká motivace pro výkon, nízké pracovní nasazení |
| <ul style="list-style-type: none">• Vztah k vykonávané práci | <ul style="list-style-type: none">• Výkonnost |
| Profesní čest, větší zájem o práci, znalost problému, orientace v oboru | Snížená operativnost, rychlost, fyzický výkon, pohyblivost, neschopnost stačit pracovnímu tempu, větší únava, stres, vyhoření, |
| <ul style="list-style-type: none">• Vztah k firmě | <ul style="list-style-type: none">• Zdravotní stav |
| Loajalita, ochota vyhovět zaměstnavateli, věrnost podniku | Vysoká nemocnost, zhoršený zdravotní stav, vyšší ohrožení nemocí |
| <ul style="list-style-type: none">• Kontakty | <ul style="list-style-type: none">• Přizpůsobivost |
| Kontakty, znalost daného okruhu firem | Menší kreativita, nedůvěra k novinkám, nechut' učit se nové věci, rutina |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Priority | <ul style="list-style-type: none"> • Vztah k nové technice |
| Vyřešené osobní problémy, konec honby za kariérou, ujasněné priority, nesoutěživost | Nižší počítačová gramotnost, předstih vývoje techniky před jejím pochopením |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vztahy, jednání | <ul style="list-style-type: none"> • Jednání, vztahy |
| Zralý přístup k lidem, zvládnutí emocí, asertivita, dobrá mezilidská komunikace, rozvážnost, obezřetnost | Snížená tolerance k druhým, nepřizpůsobivost |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ostatní |
| | Podcenění rizika v důsledku přeceňování se, větší ohrožení úrazem, neochota k týmové práci |

| Příležitosti | Hrozby |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Formy práce | <ul style="list-style-type: none"> • Pracovní příležitosti |
| Práce na kratší dobu, sdílení pracovního místa, dělené směny, práce o víkendech | Méně pracovních příležitostí, horší nabídka na trhu práce, obavy ze ztráty pracovní příležitosti |
| <ul style="list-style-type: none"> • Využití zkušenosti | <ul style="list-style-type: none"> • Náklady |
| Využití životních a odborných zkušeností, uplatnění v oborech, kde je věk a zkušenost výhodou – lékařství, soudnictví, poradenství) | Vyšší náklady zaměstnavatele, celospolečenské, vyšší nemocnost, úrazovost, invalidita |
| <ul style="list-style-type: none"> • Předávání zkušeností | <ul style="list-style-type: none"> • Vztahy |
| Zapracovávání nových zaměstnanců, přenos znalostí a zkušeností | Neschopnost a nezájem zaměstnavatelů využít potenciál starších zaměstnanců, neexistují systémy práce se staršími zaměstnanci, nepřijetí v mladém kolektivu, konkurence v podobě mladších kolegů |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Rekvalifikace, vzdělávání | <ul style="list-style-type: none"> • Zdravotní péče |
| Rekvalifikační kurzy, celoživotní vzdělávání, podpora profesního vývoje | Neposkytnutí optimální lékařské péče v případě nemoci, civilizační nemoci |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nové technologie | <ul style="list-style-type: none"> • Prezentace starších ve společnosti |
| S rozvojem technologií klesá podíl fyzické práce, umožnit možnost využívání nových technologií | Stereotypní mínění o věkové kategorii 50 plus, problém je znázorňován jen schematicky, ve spojení s důchodem a nemocemi |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ostatní | <ul style="list-style-type: none"> • Ostatní |
| Vytváření vhodných pracovních příležitostí, pracovních podmínek pro setrvání starších zaměstnanců v zaměstnání, možnost výdělku pro aktivní důchodce | Ekonomická závislost na příjmu do vysokého věku – bydlení, zdravotní péče, chybějící sociální kontakty po ukončení práce |

TABULKA Příloha A SWOT analýza pracovníků starších 50 let, Svobodová, L. BOZP a rizikové faktory pracovníků nad 50 let – uplatnění starších osob v pracovním procesu s návrhy na opatření na úrovni odvětví a podniku (číslo úkolu VÚBP, v.v.i.:6033; číslo projektu MPSV: HR 177/08). Praha, 2009, s. 44 - 46

Příloha B Okruh témat k rozhovoru podle směrnic – učitelky

Úvod rozhovoru:

Představení výzkumníka a výzkumu. Informování o anonymitě výzkumu a žádost o svolení s nahráváním rozhovoru.

Identifikační údaje:

Jaký je Váš věk? Jaký je Váš pracovní úvazek? Vzdělání? Jak dlouho vykonáváte učitelské povolání?

Oblasti týkající se nástrojů Age managementu:

Vzdělávání na míru schopnostem pracovníků 50 plus:

- další vzdělávání pedagogických pracovníků – jeho míra, požadavky na vzdělávání směrem od učitelek 50 plus

Specifika věku:

- požadavky na úpravu pracovní doby, pracovního prostředí
- dny placeného volna navíc, jiné benefity...

Uspokojení z práce a pracovní pohoda:

- motivace k tomu dál pracovat na tomto místě
- pracovní kolektiv
- strach ze ztráty zaměstnání
- plánování pracovní kariéry, jejího ukončení (odchod do starobního důchodu)
- dostatečnost znalostí a dovedností pro výkon profese v současných podmínkách

Rozvoj mezigenerační spolupráce:

- možnost či chuť předávat své znalosti mladším kolegyním

Příloha C Okruh témat k rozhovoru podle směrnic – ředitelky

Úvod rozhovoru:

Představení výzkumníka a výzkumu. Informování o anonymitě výzkumu a žádost o svolení s nahráváním rozhovoru.

Identifikační údaje:

Jaký je Váš věk? Vzdělání? Jak dlouho vykonáváte funkci ředitelky školy? Velikost pracoviště, počet zaměstnanců, učitelek 50 plus na pracovišti.

Age management a jeho nástroje:

- znalost pojmu Age management
- postoj k zaměstnancům 50 plus
- organizační kultura – vztahy na pracovišti
- vzdělávání a další rozvoj pracovníků
- vhodné pracovní podmínky
- odměňování
- motivace starších zaměstnanců
- využívání znalostí a zkušeností starších zaměstnanců
- nábor a výběr zaměstnanců
- práce po nároku na starobní důchod

Příloha D Přepis rozhovoru s ředitelkou

Setkala jste se někdy s pojmem Age management?

Ano setkala, v časopise, už si nevzpomenu v kterém, ale je to nějaký, co odebíráme.

Máte tedy představu, co by tento pojem mohl znamenat?

No, já si pod tím, představuju, vlastně, v podstatě takový to řízení a předávání kompetencí a motivování lidí v práci.

A jakých lidí, něčím specifických?

Ne, všech lidí...

Pro upřesnění, Age management se týká hlavně řízení lidí zohledňující věk zaměstnanců...

No, ono je to o tom, že pokud to člověk dobře dělá, tak by se měl vlastně vyhnout těmto diskriminačním jevům na pracovišti...pokud tohle vážne, je lepší těmto jevům předcházet, kolektiv nějak motivovat a vést, aby se těmto jevům v podstatě zamezilo...

Ve své práci se zabývám hlavně postojem k zaměstnancům 50 plus. Chtěla bych se zeptat, jaká je organizační kultura, jaké jsou vztahy na pracovištích směrem k zaměstnancům 50 plus?

Já si myslím, že školství ještě pořád není tak dravé jako například firmy zabývající se obchodem a jiným, kde se dává přednost mladým. Pokud ředitelka kolektiv normálně vede a zdůrazní to, že ta mladá holka je akční, má spoustu nových nápadů a ta druhá má zase ty životní zkušenosti a tu praxi, která je v tomhle oboru nenahraditelná. Spíš bych řekla, že tam je problém spíše v rodičích. Rodiče přeci jenom preferují, co jsem vypořizovala, ty mladé učitelky, které mají sympatie od rodičů v podstatě zadarmo, kdežto ta starší učitelka si musí ty sympatie získat. I děti, mohu to posoudit podle sebe, když jsem nastoupila a byla mladá, předstoupila jsem před děti a 30 % úspěchu u nich bylo dáno jen mým věkem.

Jaká je motivace k tomu, aby pracovnice 50 plus zůstávaly dále u organizace?

Školství je specifické hlavně v tom, že je vysoce odborné, podmínky uplatnění lidí v jiných oborech jsou ztížené. Pokud se někdo celý život zabývá prací ve školství, tak jeho potenciál pro trh práce je omezený. Na druhou stranu se lidí dají motivovat tím, že to tady dobře znají, že si jejich práce vážíme, že jsme rádi, že nám někdo zaučí mladé. S tím je spojená i sympatie mezi učitelkami..., musí spolu každodenně spolupracovat na jedné třídě a tam je velmi důležité, aby byly na jedné vlně, aby si navzájem „sedly“...

Tím jsme se dostaly k mezigenerační spolupráci..., máte nějakou filozofii například k sestavování týmů na třídách?

Myslím si, že je vždy lepší dát jednu zkušenější a jednu méně zkušenou, to znamená, že většinou jde zkušenost s věkem, takže umísťuji mladší učitelky ke starším, ale záleží..., i pro děti je to takové generační předávání, jedna může být akčnější, druhá má více zkušeností celkově...

Co se týče vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků - mají všichni nastaveny stejné podmínky, cítíte u některých větší nároky na vzdělávání?

Je důležité posílat pracovnice 50 plus na nové věci, na to, co když chodily do školy, tak tam neměly..., a s čím ty nově vystudované do zaměstnání již přichází... Nemá cenu, aby dokola chodila třeba na výtvarku, když vnímáme potřebu v zdokonalování v komunikaci s rodiči, na počítače, aby se posunuly dopředu, s dobou jakoby...

Patří mezi kritéria při přijímání učitelek věk?

Vybírám toho, kdo zrovna vyhovuje mým požadavkům, na věk nehledím...

A při propouštění?

Na to hledím opačně, raději bych propustila mladou holku, která má větší šanci na trhu práce, než starou a zkušenou, ale samozřejmě se to hlavně odvíjí od toho, jaká je učitelka, není to o věku...

Při získání nároku na starobní důchod, umožňujete dále setrvat učitelce v zaměstnání?

Umožňuji, problém s tím je, že nám nutí je mít na dobu neurčitou, pak je problém, jak řešit ukončení pracovního poměru...

Specifika školství

Kromě práce z domova, kde učitelku potřebuji mít na pracovišti s dětmi, je všechno možné, půl úvazky jsme měly, všechno lze domluvit, ...těžko lze motivovat penězi, zde jde spíš o demotivaci.

Další požadavky za strany zaměstnanců 50 plus nejsou?

Ne, o žádných nevím, a ani mi to nijak nepřijde, 50 plus, to budu za chvíli i já, necítím potřebu nějakých úprav, myslím si, že se bude věková hranice posouvat...Je to hodně individuální...

Můžeme si tedy na závěr shrnout, který s nástrojů Age managementu lze použít ve školství? (na stole byl k dispozici přehled nástrojů Age managementu z odborné literatury – Cimbálníková, 2012)

Myslím si, že se jedná například o zdravotní obuv, ergonomické židle, určité úlevy při organizaci práce, předávání znalostí a zkušeností mladším, vzdělávání na míru, dovolená navíc, to je s otazníkem, myslím si, že ve školství je hodně dovolené a dávat ještě nějakou navíc? Na různé nadstandartní aktivity ve formě masáží, vstupů do bazénu a jiných nejsou peníze, možná by to mohl podpořit zřizovatel...

